

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 27 日現在

機関番号：37111

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2015

課題番号：25780383

研究課題名(和文)メンバーの自律性とチーム力を引き出すサーバント・リーダーシップに関する研究

研究課題名(英文) Servant leadership: Its construct, measures, and effects in organizations

研究代表者

池田 浩 (Ikeda, Hiroshi)

福岡大学・人文学部・准教授

研究者番号：80454700

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、メンバーを奉仕するサーバント・リーダーシップに着目し、その効果を実証的に検討した。その結果、サーバント・リーダーシップは従来の変革型リーダーシップとは異なる効果を持っていた。すなわち、変革型リーダーシップは、有能性を意味するメンバーの「認知的信頼」を引き出していたのに対し、サーバント・リーダーシップは「情緒的信頼」を引き出していた。また、サーバント・リーダーシップは、メンバーの基本的な心理的欲求(有能感、自律性、関係性)を満たすことで、自律的なモチベーションや職務パフォーマンスを引き出していた。さらに、サーバント・リーダーシップは職場全体に波及する効果も持っていた。

研究成果の概要(英文)： Servant leadership (Greenleaf, 1971) focuses on developing and helping followers achieve their full potential. However, most previous research has mainly examined measurement tools and identified dimensions of servant leadership (e.g., Liden et al., 2008). Therefore, few studies have clarified the potential effects of servant leadership. The purpose of the present study was to examine the effects of servant leadership. The main findings showed that servant leadership had a different effect compared to transformational leadership (e.g., Bass, 1985). Servant leadership influenced team performance through affect-based trust. On the other hand, transformational leadership influenced team performance indirectly through cognition-based trust. Moreover, servant leadership and autonomous motivation were mediated by follower psychological need satisfaction. Furthermore, servant leadership had a ripple effect on relationship building between team members.

研究分野：社会心理学

キーワード：サーバント・リーダーシップ 奉仕 情緒的信頼 心理欲求の充足 自律的モチベーション

1. 研究開始当初の背景

(1) 社会的背景

近年、我が国の組織は、想定を超えた事態や未経験な課題に直面している。こうした課題のもとでは、何をどのように取り組めば良いか、リーダーでさえも必ずしも自明ではない。そのため、リーダーがチームを主導する従来スタイルだけではなく、メンバーを支援し、チームの力を引き出す新しいリーダーの役割が求められている。

また、メンバーの多様性も高まっている。正社員だけでなく非正規社員や他部署や部門のメンバーを率いることも珍しくない。こうしたメンバーから信頼を得るためには、リーダーの「上意下達」のスタイルでは限界があり、個々のメンバーを支援し、献身するスタイルが求められている。

(2) 理論的背景

組織のメンバーの自律性を引き出し、職場を活性化させるためには、どのようなリーダーシップが有効であろうか。従来、上記の問題を明らかにするために、数多くのリーダーシップ理論が提案され、また実証的にも検証されてきた (e.g., Bass, 2008; Yukl, 2012)。そうした従来のリーダーシップ理論の多くは、リーダーがフォロワーの上に立ち、上意下達に指示や命令を行うというスタイルを暗黙の前提としていた。しかし、リーダーがフォロワーを導く方法は、決して上意下達のスタイルだけに限らず、リーダーがフォロワーを下から支え、奉仕するスタイルも想定することが可能である。そこで本研究では、メンバーを支援し、奉仕する「サーバント・リーダーシップ」の意義に着目する。

サーバント・リーダーシップとは、Greenleaf (1977) が提唱した理論で「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、相手を導くもの」という実践哲学に基づき、メンバーを支え、支援し、目指すべき方向へ導くことを指す (Ehrhart, 2004; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008)。従来多くのリーダーシップのスタイルは、指導や指示、統制を通してメンバーを導き、「他律的」な傾向が強かった。一方、サーバント・リーダーシップは、メンバーへの支援や奉仕、自己犠牲によって関わり、メンバーの「自律性」を強調している。

しかし、サーバント・リーダーシップについては、実務家を中心に経験的な議論に終始しているため、理論的な整理や実証的な研究は十分に行われていないのが現状である。

サーバント・リーダーシップに関する研究の現状を概観すると、主に欧米においてサーバント・リーダーシップを測定する尺度開発が行われており、サーバント・リーダーシップがどのような効果を持つかについては、十分に整理されているどころか、明らかにされているとは言いがたい。

2. 研究の目的

本研究では、サーバント・リーダーシップの意義に着目しながら、その効果を個人レベルおよびチームレベルの観点から総合的に明らかにすることを目的とする。そのために、(1)リーダーの奉仕行動としての「自己犠牲」がもたらす効果を実証的に検討する。

(2)サーバント・リーダーシップを適切に測定するための尺度を検討する。

(3)サーバント・リーダーシップの持つ潜在的な効果を明らかにするために、メンバーとの関係性、さらにその波及効果としてチーム内の関係性に及ぼす効果を明らかにする。

3. 研究の方法

(1) 理論研究

理論的研究として、サーバント・リーダーシップならびに関連する概念としてリーダーの自己犠牲行動 (e.g., Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; De Cremer, 2002)、エンパワメント行動 (e.g., Martin, Liao, & Campbell, 2013)、倫理的リーダーシップ (e.g., Brown & Treviño, 2006) などの最新の研究知見や動向を整理した。

(2) 実証研究

実証研究として、大学生を対象とした場面想定法による質問紙調査、また4つの医療組織、1つの企業組織、また60の学校組織を対象に調査を実施した。

4. 研究成果

(1)サーバント・リーダーシップに関する先行研究のレビューとの測定尺度の検討

サーバント・リーダーシップの測定尺度を適切に測定するために、従来に開発された尺度を比較検討した。その結果、主要な尺度として5つの尺度を見いだすことができた (詳細は池田, 2016 印刷中)。それらの尺度は共通して、Spears (Spears, 1995; Spears & Lawrence, 2002) によるサーバント・リーダーに見られる10の特徴を軸に、その他、サーバント・リーダーの重要な特徴として「倫理性」「奉仕」「メンバーの成長支援」などの次元を盛り込みながら尺度構成を試みたものであった。

その中で、最もよく用いられている尺度は、Ehrhart (2004) と Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) であった。Ehrhart (2004) は過去の先行研究に基づき、14項目からなる1因子構造の尺度を構成している。また、Liden et al. (2008) は緻密な手続きに基づいて尺度を作成している。彼らは、298名の大学生および企業で働く182名の従業員を対象に実施し、最終的に28項目からなる7因子構造の尺度を開発している。さらに最近、Lidenら (Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu, & Liao, 2015.) は、Liden et al. (2008) のサーバント・リーダーシップ尺度28項目からさらに項目を絞り込み、7項目による短縮版尺

度(SL-7)の妥当性と有効性を検討している。なお、短期間に多くの研究者が尺度を作成しているが、その大きな理由は、因子構造の不安定さに原因がある。すなわち、既に開発された尺度を別の研究者が用いて再検討したとしても因子構造が再現されにくいという問題を抱えている。

変革型リーダーシップとの関連性

サーバント・リーダーシップとよく対比される理論が変革型リーダーシップである。Graham (1991) は、伝統的なカリスマ的リーダーシップを4つに分類している。1つは、アックス・ウェーバーの考えに基づく権威的カリスマである。2つ目は有名人のカリスマである。そして3つめのタイプは変革型リーダーシップであり、そして最後はサーバント・リーダーシップである。その中でも、Graham (1991) は、サーバント・リーダーシップは最も倫理性を備えたカリスマ的リーダーシップであることを主張している。

また、サーバント・リーダーシップと変革型リーダーシップとを対比的に検討した研究として、Schaubroeck et al. (2011) や van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt, & Alkema (2014) がある。これら知見は、変革型リーダーシップがリーダーの有能さに基づくメンバーの「認知的信頼」を引き出していたのに対し、サーバント・リーダーシップは共感性や友好関係など情緒的な絆を基盤とする「情緒的信頼」を引き出し、メンバーの基本的な心理的欲求を充足することを通じてメンバーの自律性を促進していた。

この従来の先行研究に関するレビューは、2014年産業・組織心理学会部門別研究会(組織行動部門)において報告し、また池田(2016印刷中)にまとめられている。

(2) リーダーによるサーバント行動

サーバント・リーダーシップを反映する行動やマネジメントとして、本研究ではリーダーの「自己犠牲行動」ならびに「感謝表明」の効果について実証的に検討した。

リーダーの自己犠牲行動

Yorges, Weiss, & Strickland (1999, p. 428) によると、「リーダーの自己犠牲とは、リーダーが集団や組織の目標や使命を果たすために、個人的コストを被ろうとする意志」と定義されている。この自己犠牲という奉仕行動がどのような効果を持つかについて大学生を対象に質問紙調査を行った。

その結果、リーダーの自己犠牲は、フォロワーがリーダーに対して抱く信頼については直接的な効果を持っていた。それに対して、フォローの集団への同一視や集団業績については、リーダーの自己犠牲が直接効果を持つわけではなく、むしろリーダーシップの機能を補完ないしは助長する役割を持つと考えることができる。

なお、本研究については池田(2015)で論文としてまとめられている。

組織における「感謝」のマネジメント

ト

組織において「感情」は従業員の判断や職務行動を大きく左右する。それ故に、組織においてネガティブな感情を受動的に対処するのではなく、むしろ組織が意図的にポジティブ感情を引き出すことが望ましい。そこで、本研究では、ポジティブ感情の中でも「感謝」感情に着目し、それが組織における職務行動に果たす機能について明らかにすることを目的とする。それによって、リーダーによる「感謝」のマネジメントの可能性を検討する。

本研究では、職場で「感謝」を表明する機会を設けているA社を対象にインタビュー(4名)および質問紙調査(49名)を実施した。その結果、朝礼に参加するほど感謝感情が高まること、さらに感謝感情は他者の視点や立場から物事を理解する態度を意味する「視点取得」を高め、それが文脈的・プロアクティブパフォーマンスを促進する媒介分析を示していた。本研究の結果は、「感謝」を組織においてマネジメントする有効性を示唆するものであった。この成果は池田(2015)およびIkeda(2016発表予定)で公表予定である。

(3) サーバント・リーダーシップが個人レベルに及ぼす効果

サーバント・リーダーシップが、職務行動およびワーク・モチベーションにどのような影響を及ぼしているかについて3つの医療組織(275名)を対象に検討した。

ワーク・モチベーションとの関連性

ワーク・モチベーションについては、池田・森永(2014)に従い、達成、競争、協力、学習志向的モチベーションを取り上げた。分析の結果、サーバント・リーダーシップは、競争志向的モチベーションには特に効果は認められなかったが、達成および協力、そして学習志向的モチベーションを促進することが明らかになった。

職務パフォーマンスとの関連性

次に、サーバント・リーダーシップと職務パフォーマンスとの関連性について検討した。本研究では、職務パフォーマンスを表す代表的なものとして、課題パフォーマンス(与えられた役割や職務を確実にやっている程度)、文脈的パフォーマンス(職場の同僚と協力している程度)、そして先取りパフォーマンス(今後想定されることを先取りした職務行動)を取り上げた。分析の結果、いずれもサーバント・リーダーシップと有意な関連性を示していた。

(4) サーバント・リーダーシップが職場メンバーの関係構築に及ぼす波及効果

サーバント・リーダーシップが職場の活性化に及ぼす影響過程を明らかにするために大学生のサークル集団(19集団、310名)および医療組織(看護師84名)を対象とした2

つの調査を実施した。

職場におけるメンバー同士の高質な関係構築への波及効果

サーバント・リーダーシップと LMX および TMX の関係性を明らかにするために媒介効果について検討した (Figure 1)。その結果、サーバント・リーダーシップは TMX に対して直接的に弱い正の関係性を持つことが示された。しかし、LMX を媒介変数として投入したところ、サーバント・リーダーシップが TMX に及ぼす直接効果は減少し、一方でサーバント・リーダーシップは LMX を促進し、それが TMX に対して強い正の影響を及ぼす媒介効果が認められた (Sobel test: $z = 2.93, p < .01$)。

これらの結果は、サーバント・リーダーシップはリーダーとメンバーとの関係性 (LMX) に効果を持つだけでなく、それがチームのメンバー同士の高質な関係性の形成に波及する効果を持つことを示していた。

この成果は国際応用心理学会議 (Ikeda, 2014) で発表している。

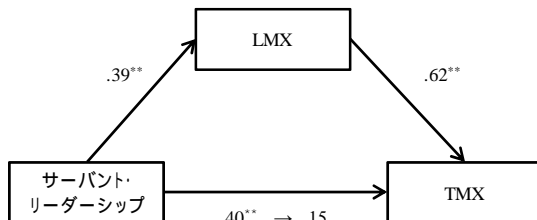


Figure 1 サーバント・リーダーシップの媒介効果

職場活性化につながる経験の共有への効果

次に、職場活性化を検討する指標の一つとして、経験 (成功およびつまずき経験) の共有を取り上げた。そして、サーバント・リーダーシップ、LMX (リーダー - メンバーの関係性) そして TMX (メンバー同士の関係性) が成功経験およびつまずき経験の共有に及ぼす影響を明らかにするために階層的重回帰分析を行った。その結果、TMX は 2 つの経験の共有に対して一貫して正の効果を示していた。さらに、失敗経験の共有のみに対し、サーバント・リーダーシップと LMX および TMX の交互作用が見られた。

Figure 2 には、つまずき経験の共有に対するサーバント・リーダーシップおよび LMX の交互作用効果が示されている。まずサーバント・リーダーシップを十分に発揮していない場合には、LMX の程度はつまずき経験の共有にあまり影響していない ($\beta = -.21, n.s.$)。一方、サーバント・リーダーシップを発揮しているときには、LMX が高いときほど、つまずき経験の共有が促進されることを示していた ($\beta = .26, p < .05$)。次に、Figure 3 ではサーバント・リーダーシップと TMX の交互作用の結果が示されている。TMX が高いときにはサーバント・リーダーシップの程度に関わらずつまずき経験は共有されている。

しかし、TMX が低い時には、サーバント・リーダーシップを発揮することで失敗経験の共有を促す効果を持つことが明らかになった。

この成果はヨーロッパ産業・組織心理学会 (Ikeda, 2015) で発表している。

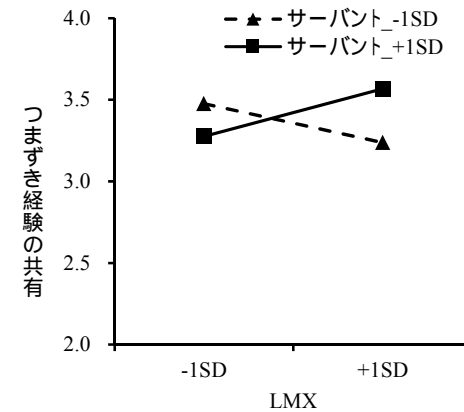


Figure 2 サーバント・リーダーシップと LMX がつまずき経験の共有に及ぼす効果

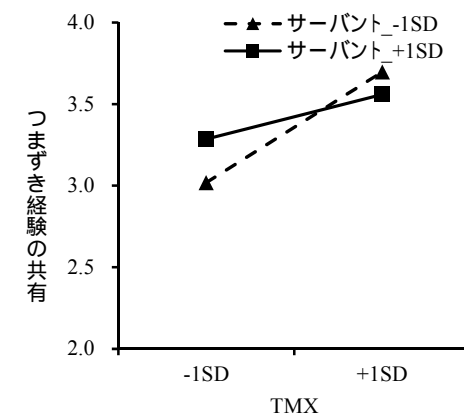


Figure 3 サーバント・リーダーシップと TMX がつまずき経験の共有に及ぼす効果

チームの創造性に及ぼす影響

ある政令指定都市の学校組織の約 30% にあたる 66 組織 (1920 名) を対象に質問紙調査を実施した。その結果、ミドルリーダーのサーバント・リーダーシップは、メンバーの仕事の熱意を意味するワークエンゲイジメントやフォロワーシップを引き出していた。さらに職場レベルでメンバー同士が建設的に関わり合う協働的職場風土を醸成し、それらが職場における新規アイデアの提案を産み出していた。また、組織トップとミドルリーダーのサーバント・リーダーシップの効果を比較したところ、メンバーとの物理的かつ心理的距離の近いミドルリーダーの方が直接的な効果を発揮しやすい可能性も示唆された。これらの調査結果を踏まえ、2 つの組織現場でインタビュー調査も実施し、研究知見の現実的な妥当性の確認も行った。

(5) 本研究のまとめ

3年間の研究期間において、次のような成果が得られた。

第1に、サーバント・リーダーシップはリーダーがフォローを下から支え、奉仕するスタイルを意味するが、それは従来の変革型リーダーシップとは異なる効果を持っていた。

第2に、サーバント・リーダーシップは、メンバーの基本的な心理的欲求(有能感、自律性、関係性)を満たすことで、自律的なモチベーションや職務パフォーマンスを引き出していた。

第3に、サーバント・リーダーシップは、個々のメンバーのみならず、職場全体に波及する効果を持つ。すなわち、リーダーが奉仕することで、それがメンバーとの関係性を育み、それがひいては職場内の高質な関係構築にもつながっていた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 3件)

池田 浩、古川久敬、集団目標管理と職務の相互依存性が職務パフォーマンスに及ぼす効果、心理学研究、査読有、86巻、2015、69-75

DOI: 10.4992/jpsy.86.14317

池田 浩 リーダーシップ機能を補完するリーダーの自己犠牲に関する研究、福岡大学人文論叢、査読無、47巻、2015、1-18
<http://id.nii.ac.jp/1316/00003078/>

池田 浩 プロジェクトチームを対象としたチームとメンバーの適応に関する縦断的研究、福岡大学研究部論集、査読無、7巻、2014、21-27。

<http://id.nii.ac.jp/1316/00002347/>

[学会発表](計 9件)

Ikeda, H. Effect of Gratitude on Job Performance in Japanese Organizations. Paper present at 28th International Congress of Psychology held on July 27, 2016 in PACIFICO Yokohama, Kanagawa, Japan.

Ikeda, H. Servant Leadership and Job Performance: The interactive effects of shared experiences of success and failure. Paper present at 17th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology held on May 21, 2015 in Oslo, Norway.

池田 浩 組織における「感謝」感情の機能に関する研究、2015年6月20日、2015年度組織学会、一橋大学(東京都)

Ikeda, H. & Kurokawa, M. The ripple effect of servant leadership on relationship-building and information-sharing among team

members. Paper present at 28th International Congress of Applied Psychology held on July 11, 2014 in Paris, France.

池田 浩・黒川光流 サーバント・リーダーシップの波及効果と職場活性化 産業・組織心理学会第30回大会、2014年9月14日、北海学園大学(札幌市、北海道)

黒川光流・池田 浩 サーバント・リーダーシップがリーダーのチーム内葛藤への対処方略に及ぼす影響 日本グループ・ダイナミクス学会第61回大会、2014年9月7日、京都大学(京都市、京都府)

Morinaga, Y., & Ikeda, H. Japanese employees' time perspective and work motivation: moderating effect of the design of work. Paper present at The International Federation of Scholarly Associations of Management the 12th World Congress held on September 3, 2014 in Meiji University, Tokyo.

Ikeda, H. The Interactive Effects of Leader Self-Sacrifice and Leadership Behavior on Follower Trust and Identification. Paper present at 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology held on May 24, 2013 in Münster, Germany.

池田 浩 リーダーの自己犠牲行動の機能に関する研究 日本グループ・ダイナミクス学会第60回大会、2013年7月14日、北星学園大学(札幌市、北海道)

[図書](計 4件)

池田 浩 リーダーシップ 谷口淳一・相馬敏彦・金政祐司・西村太志(編著)恋愛関係・友人関係から学ぶ社会心理学 北樹出版、2016年(印刷中)

池田 浩 サーバント・リーダーシップ 坂田桐子(編著)社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ ナカニシヤ出版、2016年(印刷中)

池田 浩 サーバント・リーダーシップが職場をアクティブにする 島津明人(編)職場のポジティブメンタルヘルス:現場で活かせる最新理論 誠信書房 2015年 Pp.85-93.

池田 浩 リーダーシップ 下山

晴彦（編集代表）誠信心理学辞典（新版） 誠信書房 2014年 Pp.621-623.

〔産業財産権〕
出願状況（計 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況（計 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

池田 浩 (IKEDA HIROSHI)
福岡大学・人文学部・准教授
研究者番号：80454700

研究者番号：

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：